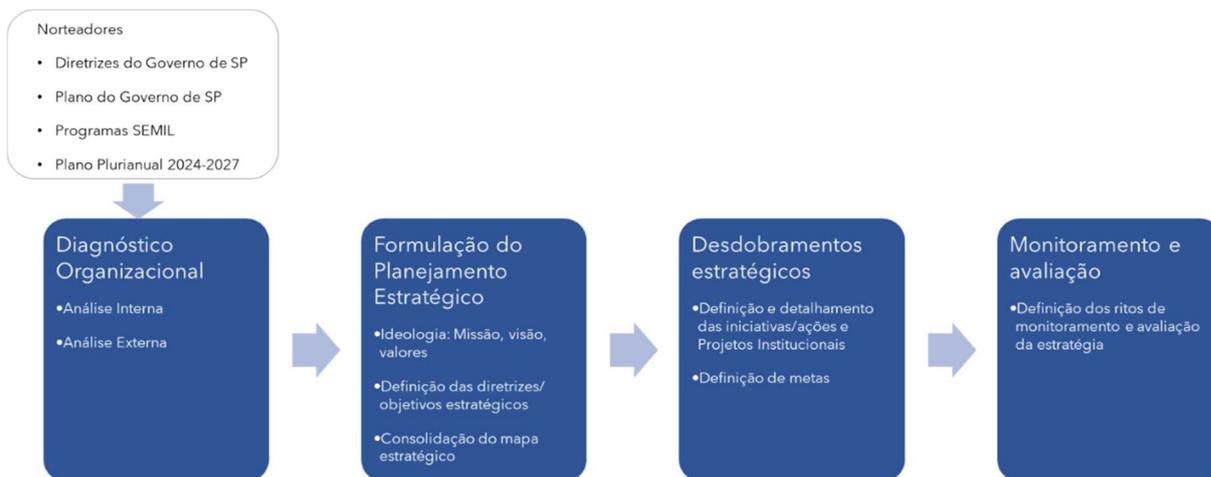


Elaborado pela Diretoria Colegiada e aprovado na 610ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração da CETESB

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



### 1. Norteadores

O planejamento estratégico foi fundamentado nas Diretrizes e Plano do Governo do Estado de São Paulo, nos Programas Estruturantes da Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística de São Paulo e no Plano Plurianual 2024-2027, conforme apresentado a seguir:

#### Diretrizes de Governo do Estado de São Paulo

I - o diálogo e a inovação, visando uma administração pública descentralizada, inovadora e tecnológica, direcionada ao atendimento rápido e desburocratizado dos anseios da população e ao enfrentamento de problemas;

II - a dignidade e o comprometimento com a participação social, o equilíbrio das contas públicas, a valorização das pessoas, o cumprimento de prazos, o desenvolvimento de ações que gerem resultados econômicos e sociais e a sustentabilidade ambiental;

III - o desenvolvimento e a técnica, visando a implementação de modelo de gestão com ênfase em resultados, planejamento, propósito e criatividade, voltado ao cuidado com as pessoas, à geração de oportunidades, à garantia dos direitos individuais e coletivos e ao respeito ao meio ambiente.

#### Plano do Governo do Estado de São Paulo

- Resgatar o caráter inovador da CETESB, com fortalecimento de áreas de pesquisa, o atendimento a emergências químicas, análises de riscos, atividades laboratoriais, cursos, treinamentos, avaliação da qualidade do ar, água, solo, áreas contaminadas e fiscalização;

- Criar marco legal e institucional, alinhado com as melhores práticas, incentivando o Licenciamento por Adesão e Compromisso (LAC), garantindo segurança jurídica e diminuição de incertezas regulatórias;
- Informatizar processos para a obtenção de licenças ambientais digitais, promover a desburocratização, e a transparência do processo de licenciamento, assim como, a revisão dos respectivos preços públicos. OBS: por decisão do TJSP os serviços prestados pela CETESB são remunerados com base em preço e não taxa.

### **Programas Estaduais da Secretaria de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística de São Paulo**

- Estratégia Climática do Estado de SP;
- Plano Estadual do Meio Ambiente;
- Programa IntegraTietê;
- Programa Universaliza SP;
- Resíduos Sólidos;
- Transição Energética e Descarbonização;
- Logística e Transportes.

### **Plano Plurianual 2024-2027**

O Plano Plurianual 2024-2027 estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública estadual para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. A CETESB está alinhada principalmente com o objetivo Meio Ambiente e Recursos Naturais Preservados, com Garantia de sua Integridade e Equilíbrio para Manutenção das Funções Ecológicas Essenciais à Vida, que envolve o aumento da segurança hídrica, da destinação adequada dos resíduos sólidos, da produção de energia limpa e renovável e da cobertura verde no território, além da diminuição de emissão de gases de efeito estufa na atmosfera, com intuito de buscar a neutralidade de carbono.

A CETESB tem ações no Programa 2604 “Melhoria da Gestão Ambiental e Promoção do Desenvolvimento Sustentável no Estado” que contempla o objetivo de melhorar a eficiência dos processos de licenciamento ambiental, do monitoramento da qualidade do ar, do solo, das praias litorâneas e do atendimento às emergências químicas. E também tem ações em outros Programas, como: 2617 “Educação Ambiental, Pesquisa Científica, Inovação Tecnológica e Gestão do Conhecimento” com capacitação e difusão do conhecimento ambiental pela Escola Superior da CETESB; 2622 “Segurança Hídrica” com medição e avaliação da qualidade das águas; e, 2623 “Planejamento, Formulação, Apoio à implementação de Ações Sustentáveis da Política de Saneamento Básico” com monitoramento dos aterros no Estado e, melhoria da efetividade dos sistemas de logística reversa.

## **2. Diagnóstico Organizacional**

De forma a analisar tanto o ambiente interno da Companhia (forças e fraquezas), quanto o externo (oportunidades e ameaças) para desenvolver um plano estratégico da CETESB, foi construída a matriz SWOT pela Diretoria Colegiada e funcionários. Essa matriz é revista anualmente para atualização.

## AMBIENTE INTERNO

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhecimento nacional e internacional como referência na temática ambiental</li><li>• Multidisciplinaridade de profissionais, ampla gama de especialistas nas temáticas ambientais de relevância nacional e internacional</li><li>• Capilaridade e disponibilidade para atendimento em todo o território paulista</li><li>• Base de dados ambientais qualificados, de extenso período com boa cobertura do território paulista</li><li>• Difusão do conhecimento técnico e ambiental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baixa estruturação na gestão de recursos, de processos e de resultados</li><li>• Baixa estruturação para comunicação interna e externa</li><li>• Fragilidade na integração das áreas da companhia</li><li>• Carência de indicadores regulatórios para avaliação do tempo de resposta às demandas (tempo não previsível de resposta aos interessados)</li><li>• Baixa estruturação para captação e execução de investimentos</li><li>• Baixa percepção dos colaboradores em relação ao cenário futuro da Companhia</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disseminação do conhecimento técnico e científico na gestão ambiental</li><li>• Oferta de serviços para outros entes federativos (União, Estados e Municípios)</li><li>• Demandas do mercado por desempenho ESG (novos negócios) e novas tecnologias</li><li>• Captação de recursos de Fundos Nacionais e Internacionais e outros parceiros para fomento à pesquisa e serviços associados ao meio ambiente e investimentos</li><li>• Descentralização de atividades para os municípios, a exemplo da municipalização do licenciamento ambiental de impacto local</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intensificação de ocorrências de crises ambientais</li><li>• Intensificação de eventos extremos relacionados às mudanças climáticas</li><li>• Cortes orçamentários do tesouro</li><li>• Alterações legislativas que possam fragilizar a proteção do meio ambiente e saúde pública no Estado de São Paulo</li></ul>

## AMBIENTE EXTERNO

Em 2024, foram elaboradas: matriz de risco da CETESB pelos funcionários e alta gestão; e matriz de materialidade dentro do Plano de Sustentabilidade Corporativo pelos funcionários, alta gestão da CETESB e stakeholders. Porém, pelo prazo de finalização dessas matrizes, entre novembro e dezembro de 2024, não foi possível utilizá-las na elaboração desse documento, servindo apenas de norteador de alguns aspectos levantados.

### 3. Formulação do Mapeamento Estratégico

Em 2023, com a chegada da nova diretoria, com base nos objetivos estratégicos do Governo de São Paulo e na pesquisa de clima organizacional efetuada com o corpo funcional da CETESB, definiu-se duas frentes de atuação: execução de um plano de ação emergencial 2023 e construção do planejamento estratégico da gestão para atuação entre 2024 e 2027. O Plano de Ação Emergencial 2023 foi estruturado em cinco eixos (pessoal, sistemas, infraestrutura, normas/procedimentos e comunicação), 17 objetivos específicos e 56 ações que foram realizadas ao longo de 2023 e início de 2024.

O planejamento estratégico da gestão foi elaborado, considerando inclusive desdobramentos das ações emergenciais, com base nas diretrizes do Governo, na matriz SWOT, e na missão, visão e valores da CETESB. Foi estruturado o mapa da estratégia desta

gestão da CETESB, com quatro perspectivas: (i) resultados para a sociedade, (ii) processos e governança, (iii) pessoas e capacitação e, (iv) financeiro, conforme apontado abaixo. A partir desses elementos, a Diretoria Colegiada estabeleceu sete diretrizes/objetivos para a estratégia de longo prazo, que devem perdurar para além da gestão. Para a Diretoria, é vital orientar o trabalho da CETESB em um novo cenário global focado na inserção da sustentabilidade no negócio, e adequar e inovar os serviços às novas expectativas da sociedade. Será necessário garantir a solidez financeira e atrair investimentos para a Companhia. As tomadas de decisão e a formulação de políticas públicas devem ser baseadas em dados científicos e tecnologias de ponta. Isso tudo, assegurando valores éticos, integridade e transparência nos processos de governança e valorizar, capacitar, reforçar e cuidar do corpo funcional, responsável por manter a CETESB como um centro de referência nacional e internacional no campo ambiental e na proteção da saúde pública.

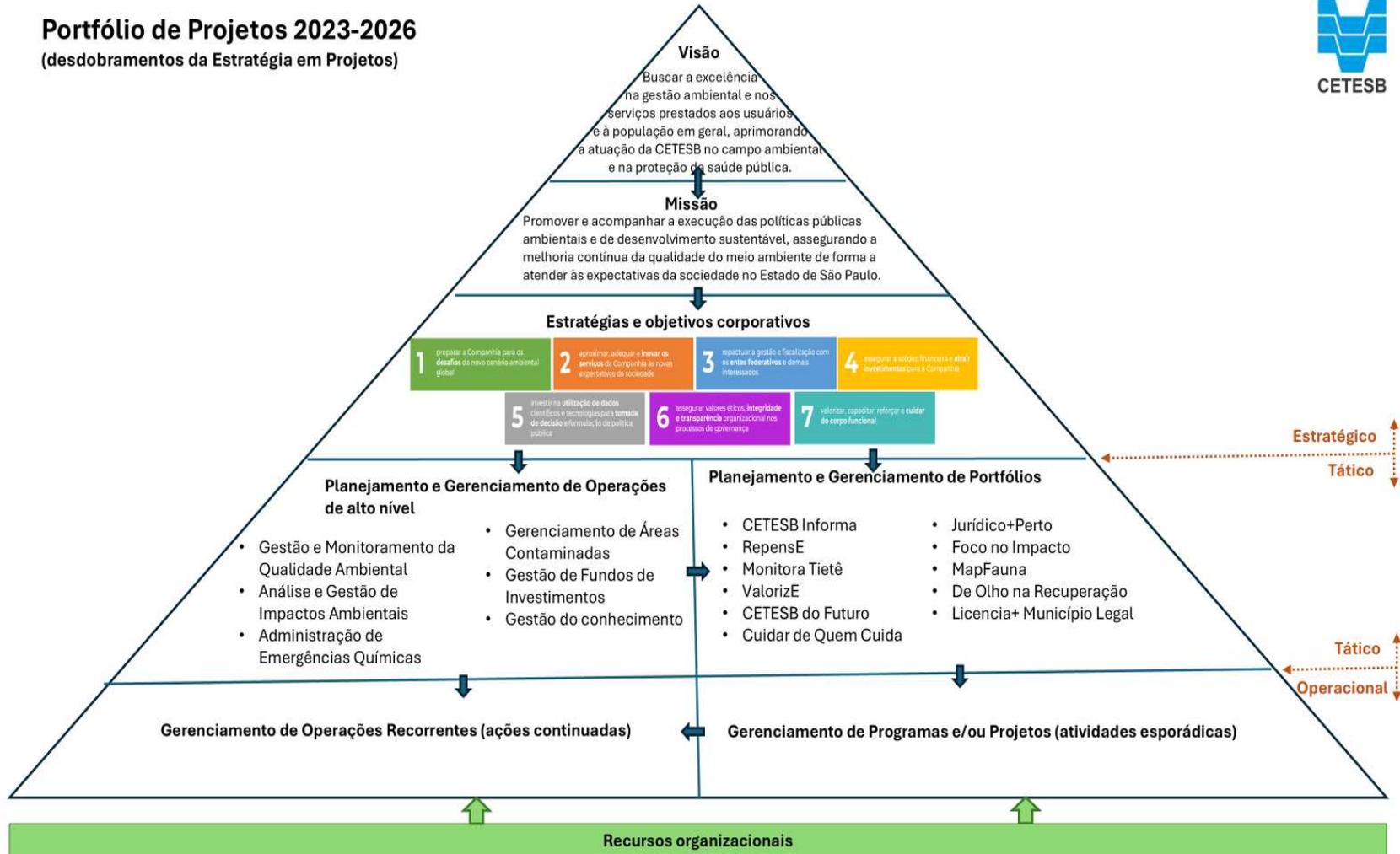
**Mapa Estratégico 2023-2026**



<b>Negócio</b>	Execução das políticas de meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, notadamente no âmbito do licenciamento ambiental de fontes de poluição e das atividades que utilizam os recursos naturais, do monitoramento ambiental, do aperfeiçoamento profissional nas questões ambientais, dos resíduos, da proteção aos mananciais e da fiscalização.		
<b>Referencial Estratégico</b>	<b>Missão</b>	Promover e acompanhar a execução das políticas públicas ambientais e de desenvolvimento sustentável, assegurando a melhoria contínua da qualidade do meio ambiente de forma a atender às expectativas da sociedade no Estado de São Paulo.	
	<b>Visão</b>	Buscar a excelência na gestão ambiental e nos serviços prestados aos usuários e à população em geral, aprimorando a atuação da CETESB no campo ambiental e na proteção da saúde pública.	
	<b>Valores</b>	Ética, legalidade, transparência, eficiência, eficácia, isonomia, imparcialidade, responsabilidade, valorização do capital humano e compromisso com a empresa.	
<b>Resultados para a Sociedade</b>	<b>1</b> preparar a Companhia para os desafios do novo cenário ambiental global	<b>2</b> aproximar, adequar e inovar os serviços da Companhia às novas expectativas da sociedade	
<b>Processos e Governança</b>	<b>3</b> repactuar a gestão e fiscalização com os entes federativos e demais interessados	<b>5</b> investir na utilização de dados científicos e tecnologias para tomada de decisão e formulação de política pública	<b>6</b> assegurar valores éticos, integridade e transparência organizacional nos processos de governança
<b>Pessoas e Capacitação</b>	<b>7</b> valorizar, capacitar, reforçar e cuidar do corpo funcional		
<b>Financeiro</b>	<b>4</b> assegurar a solidez financeira e atrair investimentos para a Companhia		

#### 4. Desdobramentos Estratégicos

### Portfólio de Projetos 2023-2026 (desdobramentos da Estratégia em Projetos)



O desdobramento da estratégia é um processo de gestão que divide um objetivo em atividades menores, claras e mensuráveis, garantindo assim o alinhamento e a eficácia na execução. Este processo permite uma visão clara de como cada atividade contribui para o objetivo final, facilitando o acompanhamento e possíveis ajustes das estratégias.

As metas corporativas são definidas anualmente, as quais subsidiam a mensuração do caminho para o alcance dos objetivos estratégicos.

Em nível tático, a estratégia foi desdobrada em ações e 11 Projetos Institucionais que estão sendo desenvolvidos para dar foco em oportunidades de melhorias da qualidade dos serviços prestados, ou mesmo oportunidades de novos serviços, reforçando a imagem institucional.

Cada projeto tem metas anuais estabelecidas.

Um breve descritivo dos 11 Projetos está abaixo:

#### **CETESB INFORMA**

- Tornar a comunicação mais ativa para o público externo e interno
- Divulgar as ações/produtos da CETESB para além das agendas
- Desdobrar os conteúdos e ampliar as mídias de comunicação
- Criar comunicação onde os funcionários se enxerguem na comunicação, interajam e participem
- Adequar o site e intranet
- Retomar e ampliar agendas de divulgação e eventos.

#### **CETESB DO FUTURO**

- Estabelecer boas práticas de Governança de Dados na Cia.
- Ampliar a transparência dos dados da cia e democratizar a informação
- Fomentar uma cultura de decisão baseada em dados
- Aumentar a eficiência dos serviços de tecnologia da informação
- Instituir, de forma transversal na Cia, conceitos de sustentabilidade.

#### **CUIDAR DE QUEM CUIDA DO MEIO AMBIENTE**

- Aprimorar o plano de carreira da CETESB
- Elaborar o Programa de Cuidado e Clima Organizacional.

#### **DE OLHO NA RECUPERAÇÃO AMBIENTAL**

- Efetuar a verificação e acompanhamento da execução dos Termos de Compromisso de Recuperação Ambiental – TCRA estabelecidos junto à CETESB.

#### **LICENCIA + MUNICÍPIO LEGAL**

- Fomentar a habilitação dos municípios para o licenciamento ambiental (objetiva-se que os municípios que ainda não estejam habilitados tornem-se aptos ao licenciamento e ainda, aqueles que já se encontram habilitados progridam para a ampliação de licenciamentos de maior grau de impacto).

### **MONITORA TIETÊ**

- Monitorar o rio Tietê e gerar os indicadores seguindo as diretrizes do IntegraTietê;
- Aproximar a sociedade do trabalho técnico da CETESB, da coleta ao resultado, fortalecendo a imagem institucional
- Evidenciar o papel da CETESB como o órgão oficial responsável pelas informações técnicas de qualidade ambiental.

### **VALORIZE**

- Aprimorar a comunicação e expressar o valor gerado pela CETESB para a qualidade de vida das pessoas, seja pelos resultados diretos dos monitoramentos ambientais em apoio às políticas públicas, de proteção ao ambiente, seja pelo aumento da transparência ativa, com vistas a um desenvolvimento sustentável do Estado de São Paulo.

### **REPENSE**

- Revisitar os processos de negócio e as decisões de investimento com a visão sistêmica de alinhamento das ações da CETESB com as do Estado e atendimento as demandas, capacidade operacional e instalada, e legislação vigente, buscando identificar oportunidades de melhoria e aumento na eficiência nos serviços prestados.

### **FOCO NO IMPACTO**

- Racionalizar as ações por meio de normativas e procedimentos para maior agilidade e eficiência, inovando no desempenho de suas atividades permitindo maior foco no licenciamento e acompanhamento de empreendimentos estratégicos e de significativo impacto ambiental.

### **MAPFAUNA**

- Incluir a fauna como indicador de qualidade ambiental e de biodiversidade do território, cujo acompanhamento e gestão subsidiem as decisões do licenciamento ambiental e a elaboração de políticas públicas visando um Estado mais sustentável
- Organizar e disponibilizar os dados de fauna, de forma a incorporar, nos trabalhos da CETESB, uma nova variável, que ao lado dos dados de ar, água, solo, resíduos etc., permita uma avaliação mais acurada da qualidade ambiental do Estado, melhorando as avaliações ambientais dos empreendimentos e eventualmente subsidiando a elaboração de planos e programas setoriais/regionais.

### **JURÍDICO + PERTO**

- Avaliar e identificar as normas aplicáveis pela / à CETESB e publicar as informações e elaborar compêndio de normas para as equipes
- Identificar, junto às diretorias, os principais elementos de dúvida jurídica para elaboração de Orientações Jurídicas Corporativas – OJC
- Modernizar regra interna que estabeleça o rito para estabelecimento de entendimentos / precedentes jurídicos de cumprimento obrigatório.